

## ETNOREFLIKA

VOLUME 2

No. 3. Oktober 2013.

Halaman 361-380

**PENGARUH ETOS KERJA PEGAWAI TERHADAP KINERJA ORGANISASI  
PADA DINAS PERKEBUNAN DAN HORTIKULTURA  
PROVINSI SULAWESI TENGGARA<sup>1</sup>**

*Adryan Tawai<sup>2</sup>*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan; (1) untuk mengetahui etos kerja pegawai terhadap kinerja organisasi pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara; (2) untuk mengetahui seberapa besar pengaruh etos kerja pegawai terhadap kinerja organisasi pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan populasi penelitian adalah seluruh staf pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kuesioner, wawancara, dokumentasi. Model yang digunakan dalam menganalisis data adalah berbentuk regresi linear sederhana. Hasil penelitian ini menemukan bahwa; (1) etos kerja pegawai pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara yakni pada dimensi otonomi individu, menaruh kepercayaan, adanya dukungan, saling menghargai, dan pertumbuhan kepribadian, berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, yakni pada dimensi akuntabilitas, responsibilitas, responsivitas, kualitas pelayanan dan produktivitas pegawai dalam organisasi; (2) variabel etos kerja (X) secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi (Y) pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dapat diterima atau terbukti. Hasil analisis regresi linear sederhana menunjukkan variabel etos kerja (X) mempunyai nilai  $t$  hitung = 5,037 dengan signifikansi  $t = 0,000$ , jika dibanding dengan nilai ( $t$ ) tabel = 1,671 dengan taraf signifikansi  $\alpha = 0,05$ . Dengan demikian nilai  $t$  hitung atau nilai signifikan  $t < \alpha = 0,05$  dapat diartikan bahwa hipotesis pertama secara parsial yang diajukan dalam penelitian ini terbukti dapat diterima.

**Kata kunci:** etos kerja, kinerja, regresi

**ABSTRACT**

*This study aims (1) to determine the work ethic of employees toward the organization's performance at the Department of Crops and Horticulture of Southeast Sulawesi. (2) To determine how much the influence the work ethic of employees toward the organization's performance at the Department of Crops and Horticulture of Southeast Sulawesi. The method of this study was survey. The population of this study was all officers in the Department of Crops and Horticulture of Southeast Sulawesi. Techniques of data collection were questionnaires, interviews, documentation. The model used in analyzing the data is in the form of simple linear regression. The Results of this study found that (1) work ethic of employees at the Department of Crops and Horticulture of Southeast Sulawesi province, namely the dimensions of individual autonomy, trust, the support, mutual respect, and personal growth, affected the performance of the Department of Crops and Horticulture of Southeast Sulawesi office, namely on accountability, dimensions, responsibility, responsiveness, quality of service and productivity of employees in the organization. (2) Variable*

<sup>1</sup>Hasil Penelitian

<sup>2</sup>Staf Pengajar pada Jurusan Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Halu Oleo, Kendari

*of work ethic (X) is partially positive significant effected on organizational performance (Y) at the Department of Crops and Horticulture of Southeast Sulawesi acceptable or proven. Simple linear regression analysis showed variable work ethic (X) has a t value = 5.037 with a significance of  $t = 0.000$ , when compared with the value of t table = 1.671 with a significance level  $\alpha = 0.05$ . Thus, t value or significant t value  $< \alpha = 0.05$  could be interpreted that the first hypothesis was partially raised in this study proved to be acceptable.*

**Keywords:** work ethic, performance, regression

## A. PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur paling strategis dan menjadi penentu utama pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Pegawai negeri sipil sebagai unsur aparatur negara dan abdi masyarakat, berperan penting dalam rangka menciptakan masyarakat madani yang taat hukum, berperadaban moderen, demokratis, adil, makmur dan bermoral tinggi yang menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan bangsa dengan penuh kesetiaan terhadap Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, wujud pelaksanaan peranan pegawai negeri sipil tersebut dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional.

Pegawai Negeri Sipil merupakan pelaksana pekerjaan dan tugas-tugas umum pemerintah dituntut untuk mampu melaksanakan tugas-tugas pemerintahan di bidang kerjanya masing-masing. Untuk menjamin terselenggaranya tugas-tugas umum pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur, merata materil dan spritual, maka dibutuhkan pegawai sebagai aparatur negara yang penuh kesetiaan dan ketaatan, bersih, berwibawa, bermutu tinggi, serta sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Dalam hubungan ini, Undang-undang nomor 43 tahun 1999 tentang perubahan atas Undang-undang nomor 8 tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian, telah melaksanakan landasan yang kokoh untuk mewujudkan pegawai dengan

kriteria tersebut dengan mengatur kedudukan, kewajiban dan pembinaan dalam upaya penyempurnaan aparatur negara.

Sehubungan dengan hal tersebut, dalam melaksanakan tugas, dituntut adanya perwujudan dan kemampuan/kecakapan pegawai, sehingga diperoleh hasil kerja yang maksimal. Dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, maka setiap pegawai negeri diharapkan mempunyai keinginan untuk menciptakan dan meningkatkan prestasinya sebagai wujud tanggung jawab dan pengabdian sebagai aparatur negara pada lembaga masing-masing.

Suatu organisasi akan mengalami perubahan organisasional dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa setiap organisasi harus selalu peka terhadap kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Setiap perubahan selalu akan melibatkan manusia (dilakukan oleh manusia) dan mempengaruhi terhadap pengelolaan sumber daya manusia. Perubahan-perubahan organisasional yang mengakibatkan perubahan pengelolaan sumber daya manusia adalah (1) perubahan strategis yang berfokus kepada konsumen dan kualitas, (2) restrukturisasi (perampangan) organisasi, (3) respon terhadap tuntutan yang positif dan objektif dari anggota.

Sejalan dengan perkembangan organisasi menuntut kerja organisasi yang optimal. Adapun kinerja organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya jenis anggota organisasi itu sendiri. Jenis anggota organisasi meliputi kurang mampu melaksanakan pekerjaan sehingga diperlukan pelatihan dengan harapan kinerja me-

ningkat.

Hakekatnya sistem etos kerja menurut Subekti (2001: 30) bahwa individu atau kelompok dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut; (1) mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia; (2) menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi esistensi manusia; (3) kerja dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia; (4) kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan, dan sekaligus saran yang penting dalam mewujudkan cita-cita, dan (5) kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Hal tersebut bermaksud bahwa seseorang bersikap baik terhadap kerja dan hasilnya sehingga orang selalu bergairah dalam menjalankan roda organisasi yang bernilai ibadah. Hal ini mengisyaratkan bahwa pentingnya kesuksesan organisasi yang harus didukung oleh beberapa faktor, diantaranya etos kerja. Etos kerja memang perlu dimiliki setiap orang agar kehidupan organisasi bisa aman, tertib, dan lancar.

Data Kantor Kementerian Negara Pemberdayaan Aparatur Negara menerangkan bahwa jumlah pegawai negeri sipil (PNS) saat ini mencapai 3,7 juta orang. Dari jumlah tersebut 55 persen berkinerja buruk. Dalam arti hanya mengambil gajinya tanpa kontribusi terhadap pekerjaannya. Kondisi ini, menggambarkan betapa PNS adalah organisasi birokrasi yang tidak produktif, lamban, korup, dan inefisien.

Rendahnya kinerja PNS menurut pengakuan Meneg PAN terkait tingkat pendidikan formal. Tujuh puluh dua persen dari seluruh PNS adalah lulusan SMA, yang diantaranya masih perlu dibina agar dapat mencapai tingkat produktivitas dan profesionalisme yang diharapkan.

Berbagai fenomena yang timbul dalam merespon kinerja pegawai dapat diidentifikasi antara lain; (1) adanya kebija-

kan pimpinan yang belum atau bahkan tidak berpihak pada kepentingan staf; (2) keaktifan, keseriusan dan kesadaran pegawai dalam melaksanakan tugas serta lamban dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pimpinan; (3) staf kurang terlibat dalam merumuskan tujuan organisasi, sehingga staf bekerja bagai sebuah mesin yang hanya mengikuti kehendak pimpinan.

Untuk menjawab fenomena tersebut diperlukan pengkajian faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja aparatur pemerintah. Salah satu faktor penting dalam peningkatan kinerja aparat adalah sampai sejauh mana pimpinan dalam organisasi memberikan dorongan dan semangat kepada bawahannya, karena dalam faktor tersebut terdapat beberapa indikator kebutuhan individu aparat yang harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan setiap individu aparat maka secara langsung akan mempengaruhi tingkat kinerjanya. Faktor lain yang mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai adalah iklim organisasi dimana pegawai tersebut melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dimana untuk mengoptimalkan kinerja pegawai harus tercipta iklim organisasi secara kondusif sebagai prasyarat peningkatan kinerja pegawai secara maksimal. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi terciptanya iklim organisasi antara lain adanya kesempatan untuk promosi sesuai dengan prestasinya serta adanya suatu penghargaan dan kekompakan dalam bekerja.

Dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi dan menjawab fenomena tersebut di atas, maka Dinas Perkebunan dan Hortikultura menerapkan peraturan sebagai berikut; (1) diberlakukannya sistem absensi pegawai oleh unit yang berwenang dalam hal ini masing-masing bidang, seksi dan berbagai unit yang ada; (2) dalam sebulan setiap tanggal tujuh belas diadakan kegiatan upacara bendera yang harus dilaksanakan oleh semua Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Dinas Perkebunan dan Hortikultura

Provinsi Sulawesi Tenggara; (3) diberlakukannya sistem jam kerja, seperti pada hari Senin sampai Jumat, jam kerja mulai pukul 07.00 s.d. 16.00 Wita sedangkan pada hari Sabtu dan Minggu sebagai hari libur. Selain itu pula berdasarkan kebutuhan diberlakukan waktu lembur tertentu.

Sejalan dengan peningkatan pembangunan dalam dunia publik seperti sekarang ini, dimana masalah-masalah globalisasi dan privatisasi semakin mengemuka, masyarakat yang semakin kritis, dan tuntutan masyarakat akan pelayanan yang optimal dari aparat tidak dapat dihindarkan lagi, maka upaya yang harus segera ditempuh adalah memenuhi atau memuaskan keinginan masyarakat itu dengan menunjukkan kinerja yang tinggi dari para pegawai. Hal senada juga dikemukakan Rasyid (1997:76) "Bahwa akhirnya upaya yang dapat dilakukan oleh para pegawai negeri sipil untuk memperoleh respek yang tinggi dari masyarakat mandiri yang dibinanya adalah optimalisasi pelayanan publik yang efisien dan adil. Pada tingkat tertentu kehadiran birokrat yang melayani masyarakat secara tulus akan mendorong terpeliharanya iklim kerja dan etos kerja yang kondusif.

Berhasil tidaknya suatu usaha selalu tergantung pada kinerja pegawai yang produktif, etos kerja yang tinggi, berpendidikan serta loyal terhadap tanggung jawab. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pegawai sebagai sumber yang produktif dan terbina dapat diarahkan sebagai tenaga kerja yang efektif dan efisien. Bagi birokrasi, kinerja pegawai diharapkan selalu meningkat, karena kinerja pegawai menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja de-

ngan waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan dari seorang pegawai.

Untuk membina kemampuan bekerja dan meningkatkan kinerja masing-masing pegawai, tidak terlepas dari etos kerja yang diyakini oleh individu-individu tersebut. Etos kerja merupakan sikap, pandangan, kebiasaan, ciri-ciri atau sifat mengenai cara bekerja yang dimiliki seseorang, suatu golongan atau suatu bangsa. Etos kerja yang tinggi tentunya rutinitas tidak akan membuat bosan, bahkan mampu meningkatkan prestasi kerjanya.

Hal yang mendasari etos kerja tinggi diantaranya keinginan untuk menjunjung tinggi mutu pekerjaan, maka pegawai yang mempunyai etos kerja tinggi akan turut serta memberikan masukan-masukan ide di tempat bekerja. Setiap pekerjaan yang dihadapi pegawai terdapat hal-hal rutin yang akan sangat berbeda-beda reaksi yang diberikan masing-masing pegawai. Hal ini disebabkan oleh etos kerja yang diyakini masing-masing pegawai juga berbeda. Sikap aktif dan inisiatif berperan dalam menumbuhkan etos kerja pegawai di tempat bekerja. Sikap aktif dan berinisiatif merupakan bagian dari ciri-ciri orang yang mandiri. Namun kemandirian pegawai yang satu dengan yang lain bisa berbeda-beda. Pegawai dinyatakan mandiri apabila dapat membangun dirinya sendiri dengan kekuatan sendiri untuk dapat tumbuh dan berkembang menjadi orang dewasa yang dapat mengurus dirinya sendiri.

Pegawai yang mandiri dapat lebih mudah dalam mempersiapkan diri, selalu berkembang dan mudah dalam mengatasi kesulitan akibat pekerjaan. Kinerja merupakan tingkat perbandingan hasil kerja yang diperoleh dibandingkan dengan harapannya. Kinerja dinyatakan kurang jika kinerja di bawah harapan dan dinyatakan baik jika kinerja tepat sesuai dengan harapan. Kalau kinerja melebihi harapan, maka terjadi kesempurnaan kerja. Harapan terhadap kinerja dibentuk oleh pengalaman terdahulu, dan

informasi dari sumber lain atau dari birokrasi.

Dari hasil wawancara awal dengan salah satu responden pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura mengatakan bahwa beberapa persoalan yang terkait dengan kinerja pegawai adalah perihal insentif, penghargaan dan hubungan dengan pimpinan serta rekan kerja. Tuntutan kerja terhadap kinerja pegawai dirasa tidak cukup sebanding dengan insentif yang diberikan oleh instansi, belum adanya penghargaan atas hasil kerja kadang sebagai pemicu rendahnya etos kerja. Penurunan etos kerja dapat terjadi karena kurangnya motivasi yang disebabkan oleh turunnya kinerja pegawai tersebut. Untuk itu kepada dinas harus memberikan suatu motivasi kepada pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai, motivasi dapat berupa pemenuhan kebutuhan fisik, kebutuhan rasa aman dan sebagainya. Dengan pemberian motivasi kerja akan tercermin rasa tanggung jawab, semangat kerja maka akan menciptakan keinginan untuk bekerja dan memberikan yang terbaik untuk pekerjaannya. Dari hasil wawancara awal tersebut juga diperoleh data organisasi Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara meliputi kepala dinas 1 orang, kepala bidang 4 orang, kepala seksi 12 orang dan staf sebanyak 242 orang.

Menyimak uraian tersebut, maka setiap instansi pemerintah khususnya Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara berusaha untuk meningkatkan prestasi kerja pegawainya agar dapat memenuhi tuntutan masyarakat yang senantiasa kritis, guna memperoleh respek yang tinggi dari masyarakat.

Namun pada kenyataannya roda organisasi Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara tidak semulus yang dibayangkan. Karena permasalahan yang telah dihadapi menurut beberapa pegawai dari hasil pra penelitian bahwa sebagian staf masih kurang bersikap positif ter-

hadap kinerjanya, sebagian staf hanya mengandalkan apa kata atasannya, dan staf masih kurang mengadakan inovasi dalam perkembangannya.

Ketiga permasalahan ini dipandang menghambat roda organisasi pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, sebab dalam rangka mencapai yang ideal suatu organisasi harus 100% dikatakan memenuhi syarat/layak. Adapun tolok ukur kinerja untuk mengembangkan permasalahan adalah : (1) setiap hari staf/pegawai mengadakan apel pagi sebelum masuk; (2) kepala dinas mengkoordinir staf/pegawai sesuai dengan *job description*-nya masing-masing; (3) setiap staf/pegawai dianjurkan mempunyai gagasan yang bersifat inovasi, sehingga pelaksanaannya akan dikondisikan dengan organisasi; (4) Setiap staf/pegawai saling bekerjasama dan mengutamakan kepentingan umum; (5) kepala dinas menjelaskan makna yang tertuan dalam janji korpri pada setiap upacara.

Dari uraian di atas menunjukkan bahwa etos kerja sangat penting dalam menentukan capaian kinerja organisasi khususnya pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara sehingga judul penelitian ini adalah “Pengaruh Etos Kerja Pegawai terhadap Kinerja Organisasi pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara”.

## B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian survey yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data dari sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi, dan hubungan antar variabel sosiologis maupun psikologis (Karlinger, 1996:47). Penggunaan metode ini dianggap tepat karena diambil suatu generalisasi dari pengamatan yang tidak mendalam, tetapi generalisasi yang dilakukan bisa lebih aku-



rat bila digunakan sampel yang representatif.

Lokasi penelitian ini adalah Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan yakni bulan November 2009 sampai dengan April 2010.

### **C. PENGARUH ETOS KERJA PE-GAWAI TERHADAP KINERJA OR-GANISASI PADA DINAS PERKE-BUNAN DAN HORTIKULTURA PROVINSI SULAWESI TENGGARA**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan terbukti bahwa etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari variabel etos kerja terhadap kinerja organisasi yang mengarah pada otonomi individu, kepercayaan yang tinggi, dukungan yang kuat, saling menghargai dan pertumbuhan kepribadian yang semakin baik bagi pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Berikut akan dibahas mengenai etos kerja pegawai dan kinerja pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara.

#### **1. Etos Kerja Pegawai**

Etos kerja merupakan suatu pandangan pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara terhadap semangat kerja yang menjadi ciri khas atau keyakinan yang diamati dari beberapa dimensi, seperti; otonomi individu, menaruh kepercayaan, adanya dukungan, saling menghargai, dan pertumbuhan kepribadian.

##### **a. Otonomi Individu**

Merupakan dimensi pertama dalam membahas etos kerja. Otonomi Individu merupakan kebebasan berinisiatif dan me-

ngeluarkan pendapat dimiliki oleh pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara. Dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah kebebasan berinisiatif, dan kebebasan mengeluarkan pendapat.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara para pegawai diberikan kebebasan untuk berinisiatif. Pimpinan dan beberapa kepala bidang/seksi lainnya tidak memberikan batasan kepada para pegawai dalam berinisiatif atau tindakan tertentu, yang terpenting adalah inisiatif yang dilakukan masih berada pada tugas dan fungsi pokok masing-masing, serta berada pada aturan yang telah ditetapkan.

Memberikan kesempatan dan kebebasan kepada pegawai untuk berinisiatif dalam organisasi tentunya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, yang salah satunya adalah otonomi, yang dimaksudkan ada suasana kemandirian dalam berpendapat dan berinisiatif dalam rangka pencapaian tujuan.

Namun, sebaliknya para pegawai masih dibatasi oleh kebebasan untuk mengeluarkan pendapat, hal ini berkaitan dengan sifat birokrasi yang kaku, dimana seorang pegawai masih sangat tergantung pada pimpinan, dimana dilaksanakan atau tidak dilaksanakannya suatu pendapat tertentu tergantung dari keinginan pimpinan itu sendiri. Selain itu pula terbatasnya kebebasan pegawai dalam mengeluarkan pendapat karena menganggap bahwa yang berhak untuk mengeluarkan pendapat adalah para pejabat di atasnya, sedangkan pegawai hanyalah sebagai pelaksana dari suatu pendapat yang telah disepakati.

Kondisi ini tentunya dapat menurunkan tingkat etos kerja pegawai, khususnya di Dinas Perkebunan dan Hortikultura

Provinsi Sulawesi Tenggara, dan kondisi ini tidak sesuai dengan pendapat yang telah dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) bahwa etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, yang salah satunya adalah otonomi, yang dimaksudkan ada suasana kemandirian dalam berpendapat dan berinisiatif dalam rangka pencapaian tujuan. Artinya, adalah apabila pegawai dibatasi kebebasan dalam berpendapat, maka tentunya dapat menurunkan etos kerja pegawai.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori “setuju” dengan variasi 59,26% untuk indikator kebebasan berinisiatif, dan 38,89% untuk indikator kebebasan berpendapat. Bila dirata-ratakan jawaban “setuju” dengan otonomi individu dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 49,07. Kecenderungan pilihan kedua dari responden berada pada kategori “sangat setuju” dan “kurang setuju” dengan persentase jawaban pada kategori ini sebesar 24,07% dan 18,05%.

Dari frekuensi jawaban responden tersebut di atas diperoleh skor aktual sebesar 830, skor aktual ini merupakan perkalian antara jumlah frekuensi jawaban dengan skor jawaban tersebut. Adapun skor ideal diperoleh dari kedua indikator adalah  $2 \times 5 \times 108 = 1.080$ . Berdasarkan angka-angka tersebut persentase skor aktual terhadap skor ideal sebesar 76,85%. Sesuai kategori pilihan yang telah ditentukan, maka persentase tersebut termasuk dalam kategori “tinggi”. Dari hal ini, menunjukkan bahwa dimensi otonomi individu tersebut secara umum dinilai cukup memadai, para pegawai memiliki tingkat otonomi yang memadai meskipun masih belum optimal, karena masih kurangnya kebebasan untuk mengeluarkan pendapat.

## **b. Menaruh Kepercayaan**

Kepercayaan merupakan dimensi kedua dalam membahas etos kerja. Menaruh kepercayaan maksudnya adalah kepercayaan yang diberikan kepada staf pegawai pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam berdiskusi dan pengambilan keputusan. Dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah (1) bawahan dan pimpinan mendiskusikan berbagai masalah; (2) bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, pimpinan masih memberikan kepercayaan kepada para pegawai untuk mendiskusikan berbagai masalah yang terjadi. Pimpinan tetap melibatkan para pejabat di bawah, seperti sekretaris, kepala bidang dan kepala seksi. Sehingga, tentunya dapat ditemukan pemecahan masalah terhadap suatu kondisi tertentu.

Memberikan kepercayaan kepada pegawai atau bawahan untuk mendiskusikan suatu persoalan tertentu dalam rangka menemukan pemecahan masalah pada dasarnya telah sesuai dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:87), bahwa salah satu komponen etos kerja yang dapat diukur adalah dengan adanya kepercayaan dan terbuka, dimaksudkan sebagai perwujudan sikap pimpinan yang menaruh kepercayaan yang besar terhadap bawahan, serta adanya kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan atasan.

Selain hal tersebut di atas, pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, pimpinan pada dasarnya memberikan kepercayaan kepada para pegawai maupun bawahan untuk mengambil keputusan, namun tentunya terkadang para pejabat di bawah kepala dinas, seperti kepala bidang, kepala seksi masih kurang percaya diri, tidak berani untuk menentukan alternatif keputusan yang akan di-

ambil. Hal ini disebabkan karena upaya untuk menghindari kesalahan dan mengurangi resiko yang akan terjadi apabila keputusan yang diambil ternyata tidak sesuai dengan yang diharapkan.

Kurangnya kepercayaan diri dan upaya meminimalisir adanya resiko dari keputusan yang dikeluarkan setara dengan yang dikemukakan oleh Arni Muhammad (2002:83) menyimpulkan bahwa etos kerja dapat dipelajari dengan mengobservasi salah satunya adalah orientasi ganjaran dari organisasi.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori “setuju” dengan variasi 73,15% untuk indikator bawahan dan pimpinan mendiskusikan berbagai masalah, dan 58,33% untuk indikator bawahan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan. Bila dirata-ratakan jawaban “setuju” dengan menaruh kepercayaan dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 65,74%. Kecenderungan pilihan kedua dari responden berada pada kategori “sangat setuju” dan “kurang setuju” dengan persentase jawaban pada kategori ini sebesar 12,03% dan 11,11%. Alasan responden mayoritas menyatakan setuju dan sangat setuju karena kepercayaan sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi menaruh kepercayaan tersebut secara umum dinilai relatif memadai, para pegawai memiliki tingkat otonomi yang memadai meskipun masih belum optimal.

### **c. Adanya Dukungan**

Dukungan merupakan dimensi ketiga dalam membahas etos kerja. Dimensi adanya dukungan artinya adalah pemberian semangat dan dukungan dari Kepala Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara kepada para pegawai untuk menciptakan kesetiakawanan terhadap ke-

lompok, dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah (1) saling memberi dukungan antara atasan dan bawahan, dan (2) adanya kesetiakawanan terhadap kelompok.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, antara pimpinan dan bawahan masih kurang dalam memberikan dukungan masing-masing. Sebagaimana yang telah dikemukakan sebelumnya, salah satu wujud kurangnya dukungan bawahan terhadap pimpinan adalah kurangnya keinginan pegawai untuk mengeluarkan pendapatnya, serta keengganan dalam mengambil keputusan. Walaupun pimpinan memberikan kesempatan dan dukungan penuh kepada para pegawai untuk berpartisipasi, namun kenyataannya pegawai kurang merespon dukungan tersebut. Artinya proses dukungan tidak terjadi secara timbal balik.

Adanya saling memberikan dukungan antara atasan dan bawahan pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara belum dapat dilaksanakan dengan baik, karena dukungan yang diberikan oleh pimpinan tidak dapat dilaksanakan oleh bawahan atau tidak adanya dukungan balik dari bawahan kepada atasan. Kurangnya dukungan dari pegawai terhadap atasan, maka hal ini menunjukkan masih rendahnya etos kerja, khususnya pada indikator pemberian antar dukungan atasan dan bawahan. Hal ini juga tentunya, bertentangan dengan yang dikemukakan oleh Arni Muhammad (2002:83) menyimpulkan bahwa etos kerja dapat dipelajari salah satunya dengan mengobservasi banyaknya sokongan (dukungan).

Pada pendapat lain selanjutnya dipertegas oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah simpatik dan memberi dukungan, dimaksudkan sebagai adanya sikap pimpinan yang selalu memperhatikan problem bawahan, serta adanya kesetiakawanan terhadap ke-



lompok kerja dan adanya saling memberi bantuan.

Selain hal tersebut di atas, pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara masih kurangnya kesetiakawanan pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Kesetiakawanan pada prinsipnya mengarah pada adanya upaya kerja sama yang dilakukan oleh para pegawai dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kesetiakawanan dalam birokrasi adalah hal yang sangat diperlukan dalam rangka menciptakan pelayanan yang baik, dimana adanya kesetiakawanan akan menghasilkan proses kerja sama dalam bekerja, sehingga pekerjaan dapat dijalankan dengan baik. Kurangnya kesetiakawanan pegawai akan menghasilkan bentuk pekerjaan yang penyelesaiannya akan terfokus pada beberapa pegawai saja. Hal ini tentunya akan menurunkan etos kerja pegawai yang lain.

Berdasarkan pengamatan yang ada, terlihat beberapa pegawai yang tidak mau membantu pegawai lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, sehingga pekerjaan tersebut hanya diselesaikan oleh beberapa pegawai saja. Contoh lain adalah apabila ada pegawai yang berhalangan hadir karena sesuatu yang penting, maka proses penyelesaian pekerjaan tidak dibantu oleh pegawai lain, sehingga pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat menjadi tertunda.

Kurangnya kesetiakawanan pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara pada dasarnya merupakan realitas masih kurangnya etos kerja pegawai, khususnya pada dimensi adanya dukungan dan akan mempengaruhi etos kerja pegawai lain, dimana akan memunculkan rasa apatisisme. Kondisi ini tentunya bertentangan dengan Herzberg yang dikutip oleh Gibson (1989:231) menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat, termasuk etos ker-

ja. Sedangkan Ndraha (1999:188) mengatakan bahwa "hadiran etos kerja antara lain produktivitas dan kualitas kerja. Sebagai dimensi budaya, hadiran etos kerja dapat diukur dengan tinggi atau rendah, kuat (keras) atau lemah.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori "setuju" dengan variasi 43,52% untuk indikator saling memberikan dukungan antara atasan dan bawahan, dan 41,67% untuk indikator adanya kesetiakawanan antar kelompok. Bila dirata-ratakan jawaban "setuju" dengan adanya dukungan dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 42,59. Kecenderungan pilihan kedua dari responden berada pada kategori "kurang setuju" dan "sangat setuju" dengan persentase jawaban pada kategori ini sebesar 18,05% dan 15,28%. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi adanya dukungan tersebut secara umum dinilai kurang baik, para pegawai memiliki tingkat dukungan yang belum memadai.

#### **d. Saling Menghargai**

Saling menghargai merupakan dimensi keempat dalam membahas etos kerja. Dimensi Saling Menghargai artinya respon yang diberikan oleh pimpinan terhadap staf pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini (1) ada tanggapan menyenangkan; (2) adanya hadiah yang diberikan.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, antara sesama pegawai, antara atasan dan bawahan menjalankan hubungan kerja dalam suasana menyenangkan, karena hubungan kerja dilandasi dengan sifat saling menghargai atas pekerjaan masing-masing.

Tidak adanya batasan yang kuat antara pekerjaan yang dilakukan oleh atasan dan bawahan, serta tidak adanya batasan

antara pekerjaan yang dilakukan oleh antar pegawai. Kondisi saling menghargai memberikan suasana nyaman kepada seluruh pegawai, sehingga dapat meningkatkan etos kerja pegawai. Pekerjaan yang dilakukan oleh seluruh pegawai berdasarkan tugas dan fungsi pokok masing-masing, sehingga pegawai tidak melakukan suatu pekerjaan yang bukan tugas dan fungsi pokoknya.

Kondisi saling memberikan tanggapan menyenangkan yang ditandai proses kerja yang dilakukan dengan saling menghargai antar pegawai, antara atasan dan bawahan pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara merupakan cerminan aktivitas yang dapat meningkatkan etos kerja pegawai, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Ravianto (1985:81), bahwa istilah etika berasal dari kata etos, berakar pada budaya, sistem nilai, kebiasaan, watak suatu masyarakat. Etika ialah ilmu mengenai tingkah laku manusia untuk bertindak yang baik atau buruk. Kumpulan etika yang telah terjadi kemudian menjadi norma-norma yang pada akhirnya menjadi pedoman bertindak/berperilaku, mana/bagaimana seharusnya dilakukan dan mana yang sebaiknya tidak dilakukan.

Selain hal tersebut di atas, pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara walaupun telah terjalin suatu hubungan yang menyenangkan, namun dari segi memberikan hadiah antar pegawai masih belum baik, hal ini tentunya disebabkan adanya hubungan kerja yang dilakukan oleh pegawai yang tidak dilandasi dengan pemberian hadiah atas pekerjaan yang telah dilakukan.

Kondisi ini tentunya dapat menukarkan etos kerja pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, seperti yang dikemukakan oleh Arni Muhammad (2002:83) menyimpulkan bahwa etos kerja dapat dipelajari dengan mengobservasi salah satunya adalah adanya orientasi ganjaran dari organisasi.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori “setuju” dengan variasi 52,78% untuk indikator adanya tanggapan yang menyenangkan, dan 24,07% untuk indikator Adanya Hadiah yang Diberikan. Bila dirata-ratakan jawaban “setuju” dengan saling menghargai dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 38,42. Kecenderungan pilihan kedua dari responden berada pada kategori “kurang setuju” dan “sangat setuju” dengan persentase jawaban pada kategori ini sebesar 27,78% dan 20,83%. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi Saling Menghargai tersebut secara umum dinilai kurang memadai, para pegawai belum memadai dalam memberikan tanggapan yang menyenangkan. Misalnya tidak adanya hadiah yang diberikan.

#### **e. Pertumbuhan Kepribadian**

Pertumbuhan kepribadian merupakan dimensi terakhir dalam membahas etos kerja. Dimensi pertumbuhan kepribadian artinya menumbuhkan kepribadian pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara yang berorientasi pada tujuan, dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah (1) melakukan pekerjaan berorientasi tujuan organisasi; (2) tujuan organisasi tertanam pada kepribadian organisasi.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, setiap pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Seluruh aktivitas kantor merupakan proses dalam mencapai tujuan. Dalam menjalankan pekerjaan pegawai selalu berlandaskan pada tugas dan fungsi pokok yang telah ditetapkan sebelumnya.

Walaupun secara umum pekerjaan pegawai dalam rangka mencapai tujuan or-

ganisasi, namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan dapat ditemukan beberapa pegawai melakukan aktivitas lain di luar dari pekerjaan pokok, seperti; membaca koran, berdiskusi, dan lain-lain. Tetapi aktivitas ini dilakukan ketika pekerjaan pokok telah diselesaikan, sehingga dalam rangka menghibur diri, maka dilakukan aktivitas tersebut.

Kondisi pegawai melakukan pekerjaan dalam orientasi mencapai tujuan merupakan wujud aktivitas yang mencerminkan etos kerja yang baik, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan dengan tujuan organisasi.

Adanya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka mencapai tujuan merupakan bukti, bahwa di dalam diri pegawai telah tertanam tujuan organisasi. Dan sebaliknya, apabila di dalam diri pegawai tidak tertanam tujuan organisasi, maka proses pelaksanaan pekerjaan bukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, namun hanya untuk memenuhi kepentingan pribadi dan kelompoknya.

Tertanamnya pada diri pegawai mengenai pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan organisasi merupakan cerminan dari etos kerja, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Garna (1996:244), mengemukakan bahwa etos kerja merupakan sejumlah nilai-nilai budaya yang diungkapkan oleh sikap dan tindakan seseorang atau sekelompok orang, yang didalamnya terkandung nilai-nilai moral dan pandangan tentang kerja. Etos kerja itu adalah sesuatu yang berada di belakang derajat dari kualitas kerja, seperti kerja keras, kerja tepat waktu, jujur dan ulet dalam bekerja, berorientasi kepada prestasi, kreatif dan berorientasi kepada perubahan.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori “setuju” dengan variasi 58,33% untuk indikator Melakukan Pekerjaan dengan Berorientasi Tujuan Organisasi, dan 52,78% untuk indikator Tujuan Organisasi Tertanam Pada Kepribadian Organisasi. Bila dirata-ratakan jawaban “setuju” dengan pertumbuhan kepribadian dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 55,55. Kecenderungan pilihan kedua dari responden berada pada kategori “sangat setuju” dan “kurang setuju” dengan persentase jawaban pada kategori ini sebesar 18,52% dan 15,27%. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian seseorang akan membentuk karakter diri dan jati diri individu sehingga apabila kepribadian semakin baik maka akan menumbuhkan etos kerja yang baik pula.

#### **f. Kinerja Organisasi**

Sebagaimana yang dijelaskan sebelumnya, bahwa kinerja organisasi merupakan kemampuan kerja pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai pegawai yang diamati dari beberapa dimensi, seperti; produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas dan akuntabilitas.

#### **2. Produktivitas**

Merupakan dimensi pertama dalam membahas kinerja organisasi. Produktivitas merupakan penyelesaian pekerjaan yang diberikan kepada pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dengan tepat waktu melalui mekanisme atau prosedur yang ditetapkan. Dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah (1) penyelesaian pekerjaan tepat pada waktunya; (2) penyelesaian pekerjaan sesuai prosedur/mechanisme yang ditetapkan.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara para pegawai dituntut untuk mengerjakan pekerjaan secara tepat waktu. Organisasi menghendaki agar pekerjaan kantor harus diselesaikan pula di kantor, dalam mengerjakan pekerjaan secara tepat waktu, maka diperlukan etos kerja pegawai, dimana dengan etos kerja, maka pegawai akan menganggap pekerjaan adalah tugas dan tanggung jawab yang harus diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Garna (1996:244), mendefinisikan etos kerja adalah sejumlah nilai-nilai budaya yang diungkapkan oleh sikap dan tindakan seseorang atau sekelompok orang, yang didalamnya terkandung nilai-nilai moral dan pandangan tentang kerja. Etos kerja itu adalah sesuatu yang berada di belakang derajat dari kualitas kerja, seperti kerja keras, kerja tepat waktu, jujur dan ulet dalam bekerja, berorientasi kepada prestasi, kreatif dan berorientasi kepada perubahan.

Penyelesaian pekerjaan secara tepat waktu oleh pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara merupakan cerminan dari telah diterapkannya produktivitas dalam organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002:48-49) mengemukakan salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu produktivitas, dimana konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektifitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.

Dalam rangka menciptakan produktivitas pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara telah ditetapkan waktu atau jam kantor bagi seluruh organisasi pemerintah di tingkat Provinsi Sulawesi Tenggara, yakni:

1. Pada hari Senin sampai Jumat, ditetapkan jam kerja mulai pukul 07.00 Wita sampai dengan pukul 16.00 Wita.

2. Sedangkan pada hari Sabtu dan Minggu ditetapkan sebagai hari libur bersama.

Dalam hubungan dengan ketepatan waktu pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menyelesaikan pekerjaan pada dasarnya sudah baik, namun berdasarkan pengamatan masih ditemukan beberapa pegawai tidak disiplin terhadap waktu kerja yang telah ditetapkan, dimana ada oknum pegawai datang terlambat dan pulang kantor sebelum waktu yang ditetapkan. Rata-rata pegawai yang terlambat masuk kantor adalah antara pukul 08.00 Wita sampai 09.00 Wita, sedangkan rata-rata pegawai pulang kantor lebih cepat adalah antara pukul 14.00 Wita sampai 15.00 Wita.

Ketidaktepatan waktu pegawai masuk ke pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara disebabkan karena persoalan atau urusan pribadi pegawai, dimana terkadang pegawai harus menyelesaikan terlebih dahulu pekerjaan Rumah Tangga, seperti; menyiapkan segala keperluan dan kebutuhan suami/-anak, mengantar anak ke sekolah, menyiapkan sarapan anak dan suami, dan lain-lain. Sedangkan ketidaktepatan pegawai pulang kantor sebelum waktu juga terkadang disebabkan oleh urusan pribadi, seperti; mengantar anak pulang sekolah, menyiapkan segala keperluan dan kebutuhan anak, urusan bisnis atau pekerjaan tambahan.

Penyelesaian pekerjaan pada waktu yang ditetapkan tentunya sangat berhubungan dengan etos kerja pegawai, khususnya yang berhubungan pada dimensi Pertumbuhan Kepribadian, sehingga para pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur/mechanisme yang ditetapkan. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002 : 87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan ya-



ng dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan dengan tujuan organisasi. Maksudnya adalah dengan difahaminya tujuan dan maksud pekerjaan oleh pegawai, maka memberikan pengaruh terhadap produktivitas pegawai, khususnya dalam proses penyelesaian pekerjaan.

Selain tersebut di atas, pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur/mechanisme yang ditetapkan. Hal ini erat kaitannya dengan adanya etos kerja pegawai, khususnya pada dimensi Pertumbuhan Kepribadian, dimana pada diri pegawai telah tertanam tujuan organisasi, sehingga proses pekerjaan dilakukan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Garna (1996:244), mengemukakan bahwa etos kerja merupakan sejumlah nilai-nilai budaya yang diungkapkan oleh sikap dan tindakan seseorang atau sekelompok orang, yang didalamnya terkandung nilai-nilai moral dan pandangan tentang kerja. Etos kerja itu adalah sesuatu yang berada di belakang derajat dari kualitas kerja, seperti kerja keras, kerja tepat waktu, jujur dan ulet dalam bekerja, berorientasi kepada prestasi, kreatif dan berorientasi kepada perubahan.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori “setuju” dengan variasi 45,37% untuk indikator Penyelesaian Pekerjaan Tepat pada Waktunya, dan 52,78% untuk indikator Penyelesaian Pekerjaan Sesuai Prosedur/Mekanisme yang Ditetapkan. Bila dirata-ratakan jawaban “setuju” dengan saling menghargai dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 49,07. Kecenderungan pilihan kedua dari responden berada pada kategori “sangat setuju” dan “kurang setuju” dengan persentase jawaban pada kategori ini sebesar 20,37% dan 19,44%. Hal ini menunjukkan

pegawai Dinas Perkebunan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai prosedur yang ditetapkan pada dasarnya sudah baik namun belum optimal, sehingga perlu kedisiplinan terhadap ketentuan jam kantor yang telah ditetapkan.

#### **a. Kualitas Layanan**

Kualitas layanan merupakan dimensi kedua dalam membahas kinerja organisasi. Kualitas layanan merupakan kesiapan pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara melakukan proses pelayanan yang dirasakan secara langsung oleh masyarakat. Dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah (a) kesiapan dalam melakukan proses pelayanan; (b) adanya kepuasan pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara para pegawai dituntut untuk selalu siap dalam melakukan proses pelayanan. Kesiapan tersebut berhubungan dengan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan suatu pekerjaan kantor. Kesiapan pegawai juga ditunjukkan melalui kehadiran pegawai di kantor, serta kemampuan untuk memberikan data maupun informasi kepada masyarakat yang membutuhkan segala persoalan yang berhubungan dengan perkebunan dan hortikultura. Seperti pada Seksi Perluasan Areal dan Pengelolaan Lahan, dimana pegawai memiliki tugas untuk melaksanakan kebijakan, standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perluasan areal dan pengelolaan lahan. Seorang pegawai pada seksi tersebut, dituntut untuk siap memberikan berbagai bimbingan teknis, khususnya pada bidang perluasan areal dan pengelolaan lahan. Artinya, bahwa seorang pegawai haruslah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berhubungan dengan bimbingan teknis.



Begitu pula seorang pegawai pada Seksi Pengelolaan Air dan Kelestarian Lingkungan pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dituntut untuk siap menjalankan tugas pokok yakni melaksanakan kebijaksanaan, standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang pengelolaan air dan kelestarian lingkungan. Seorang pegawai pada seksi tersebut, dituntut untuk siap memberikan berbagai bimbingan teknis, khususnya pada bidang pengelolaan air dan kelestarian lingkungan. Artinya, bahwa seorang pegawai haruslah memiliki pengetahuan dan pengalaman yang berhubungan dengan bimbingan teknis tersebut.

Tuntutan agar pegawai selalu siap terhadap pelaksanaan tugasnya sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1993:406), bahwa kinerja merupakan suatu fungsi dari suatu kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu, kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kesiapan pegawai dalam menjalankan tugas pada dasarnya berhubungan dengan etos kerja pegawai, khususnya mengenai dimensi Adanya Dukungan, yakni adanya dukungan yang diberikan oleh pimpinan kepada para pegawai untuk melakukan proses pengembangan pendidikan, pengetahuan dan pengalaman, sehingga dalam menjalankan tugas dapat dilakukan dengan baik. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh Arni Muhammad (2002:83) menyimpulkan bahwa etos kerja dapat dipelajari salah satunya dengan mengobservasi banyaknya sokongan (dukungan). Pada pendapat lain selanjutnya dipertegas oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah

satunya adalah simpatik dan memberi dukungan, dimaksudkan sebagai adanya sikap pimpinan yang selalu memperhatikan problem bawahan, serta adanya kesetiakawanan terhadap kelompok kerja dan adanya saling memberi bantuan.

Kesiapan pegawai terhadap pelaksanaan pekerjaan pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara pada akhirnya akan memberikan kepuasan kepada masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Tanggung jawab pegawai untuk selalu memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat. Seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002:48-49), bahwa salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu kualitas layanan, isu mengenai kualitas layanan cenderung menjadi semakin penting dalam menjelaskan kinerja organisasi publik. Banyak pandangan negatif mengenai organisasi publik mencul karena ketidakpuasan masyarakat terhadap kualitas layanan yang diterima dari organisasi publik. Dengan demikian, kepuasan masyarakat terhadap layanan dapat dijadikan indikator kinerja organisasi publik, sebab akses untuk mendapatkan informasi mengenai kualitas layanan relatif sangat mudah dan murah. Walaupun pegawai telah bekerja dengan baik, namun kenyataan di lapangan, masih ada juga masyarakat yang mengeluhkan atas pelayanan yang diberikan oleh pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara diketahui bahwa jawaban responden berada pada kategori "setuju" dengan variasi untuk indikator Kesiapan dalam Melakukan Proses Pelayanan, yang menyatakan setuju sebanyak 52,78% dan kurang setuju 15,74%. Sedangkan pada indikator Adanya Kepuasan Pelayanan yang Dirasakan oleh Masyarakat, yang me-

nyatakan kurang setuju 18,52% dan 56,48%. Bila dirata-ratakan jawaban “setuju” dengan kualitas layanan dari dimensi etos kerja adalah rata-rata 54,63. Artinya, pada indikator kesiapan dalam melakukan proses pelayanan dan kepuasan pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat dinilai cukup memadai. Namun dengan kategori ini belumlah cukup optimal oleh karena itu perlu peningkatan terus cara pelayanan yang lebih baik lagi.

#### **b. Responsivitas**

Responsivitas merupakan dimensi ketiga dalam membahas kinerja organisasi. Responsivitas, yaitu kemampuan pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara mengenali kebutuhan masyarakat. Dimana indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah: (1) kemampuan dalam mengenali kebutuhan masyarakat; (2) penyusunan agenda, program maupun prioritas pekerjaan pelayanan.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara para pegawai harus memiliki responsivitas atau mampu merespon dan merasakan segala kebutuhan masyarakat atas pelayanan yang diberikan. Dalam menjalankan visi, misi dan program kerja organisasi merupakan hasil dari merespon segala kebutuhan dan aspirasi yang berkembang di masyarakat, bukan merupakan keinginan dan kepentingan dari pemerintah itu sendiri, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002:48-49), dimana salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yakni responsivitas, yakni kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Dalam konteks ini, responsivitas mengacu pada keselarasan antara program dan kegiatan pelayanan dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat. Responsivitas secara langsung menggambarkan kemampuan organisasi publik dalam menjalankan misi dan tujuannya, terutama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Pengenalan kebutuhan masyarakat dengan selalu berlandaskan pada tugas dan fungsi pokok pada masing-masing unit kerja yang ada pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, seperti pada Seksi Analisis Informasi Promosi dan Pemasaran dalam menjalankan tugas pokoknya yakni, melakukan pemantauan dan evaluasi pengembangan sarana usaha, bimbingan teknis pembangunan dan sarana fisik (bangunan) penyimpanan, pengolahan dan pemasaran sarana produksi serta pemasaran hasil perkebunan dan hortikultura, pemantauan dan evaluasi pemasaran hasil perkebunan dan hortikultura serta promosi jabatan, penyebarluasan informasi pasar serta pemantauan dan evaluasi harga komoditas. Maka, pegawai dituntut untuk melakukan pengenalan terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga proses pemasaran dan evaluasi harga komoditas perkebunan dan hortikultura dapat dilakukan dengan baik.

Pada Seksi Pembenihan dan Sarana Produksi dengan tugas melaksanakan kebijaksanaan, menyusun standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi dibidang pembenihan dan pengawasan pengadaan, peredaran dan penggunaan, ketersediaan dan standar mutu pupuk, pestisida serta identifikasi dan inventarisasi kebutuhan prototipe, standar mutu, pembinaan dan pengawasan alat dan mesin perkebunan dan hortikultura. Maka, pegawai dituntut untuk mampu mengenali segala kebutuhan masyarakat, khususnya mengenai kebutuhan pupuk, pestisida, prototipe, dan lain-lain.

Pada Seksi Pembenihan Sarana dan Perlindungan Hortikultura mempunyai tu-

gas melaksanakan kebijaksanaan teknis, pedoman, pengadaan bibit, penyaluran bibit tanaman sayuran dan biofarmaka serta merumuskan kebijakan teknis dibidang pengembangan teknologi budidaya tanaman sayuran dan biofarmaka. Maka, pegawai dituntut untuk mengetahui kebutuhan bibit apa yang akan disalurkan kepada masyarakat. Jadi, hal tersebut di atas merupakan contoh dari pelaksanaan tugas dan fungsi dengan berusaha mengenali kebutuhan dan aspirasi masyarakat, sehingga proses pelaksanaan tujuan organisasi dapat tercapai.

Pelaksanaan pelayanan dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat pada dasarnya berhubungan erat dengan adanya etos kerja pegawai, khususnya pada dimensi Pertumbuhan Kepribadian, dimana pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsi pokoknya berdasarkan pada tujuan organisasi yang telah tertanam pada diri pegawai, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan dengan tujuan organisasi. Walaupun pegawai telah berusaha untuk melakukan pekerjaan dengan mengenali berbagai kebutuhan masyarakat, namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih ada juga keluhan dari masyarakat mengenai aktivitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai.

Untuk menciptakan responsibilitas organisasi, maka pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, juga dituntut untuk mampu menyusun agenda, program maupun prioritas pekerjaan pelayanan, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002:48-49), dimana salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yakni responsivitas, yakni kemam-

puan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.

Kemampuan pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menyusun berbagai agenda, program maupun prioritas pekerjaan diwujudkan dalam penyusunan perencanaan keuangan, statistik, monev, pengumpulan dan pengolahan data, analisis dan peyajian data statistik, menyusun program perencanaan serta melakukan evaluasi dan pelaporan.

Kemampuan pegawai pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam menyusun berbagai agenda, program maupun prioritas pekerjaan sesuai dengan variabel etos kerja pegawai, khususnya pada dimensi Otonomi Individu, dimana pimpinan dan beberapa kepala bidang/seksi lainnya tidak memberikan batasan kepada para pegawai dalam berinisiatif atau tindakan tertentu, yang terpenting adalah inisiatif yang dilakukan masih berada pada tugas dan fungsi pokok masing-masing, serta berada pada aturan yang telah ditetapkan. Memberikan kesempatan dan kebebasan kepada pegawai untuk berinisiatif dalam organisasi tentunya dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai, hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, yang salah satunya adalah otonomi, yang dimaksudkan ada suasana kemandirian dalam berpendapat dan berinisiatif dalam rangka pencapaian tujuan.

Kedua indikator tersebut di atas, berdasarkan pada jawaban responden dimana sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju sebanyak 58 orang atau 53,70%. Dari frekuensi jawaban responden tersebut di atas diperoleh skor aktual sebesar 780, skor aktual ini merupakan

perkalian antara jumlah frekuensi jawaban dengan skor jawaban tersebut. Adapun skor ideal diperoleh dari 2 indikator adalah  $2 \times 5 \times 108 = 1.080$ . Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dalam mengenali kebutuhan masyarakat, penyusunan agenda, dan prioritas pekerjaan pelayanan dapat dikatakan tingkat kepeduliannya cukup baik, namun perlu peningkatan kepedulian ini perlu ditingkatkan terus.

#### **a. Responsibilitas**

Responsibilitas merupakan dimensi keempat dalam membahas kinerja organisasi. Responsibilitas adalah kemampuan pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara untuk menyeimbangkan dan menselaraskan kegiatan pelayanan dengan kebijakan pimpinan. Indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini adalah: (1) adanya keseimbangan antara program yang ada dengan ketentuan perundangan yang berlaku; (2) keselarasan antara kegiatan pelayanan dengan kebijakan atasan/pimpinan.

Pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara setiap pegawai harus merumuskan dan menjalankan berbagai program sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam organisasi sebagai salah satu wujud dari pelaksanaan responsibilitas organisasi, seperti yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002:48-49) bahwa salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik ini dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit.

Dari konsep tersebut, bahwa dalam organisasi pegawai diharuskan menjalankan berbagai aktivitas kantor berdasarkan pada ketentuan yang berlaku, salah satunya adalah dalam proses pembentukan berbagai

program kerja yang harus sesuai dengan perundang-undangan. Hal ini dapat dilihat dari seluruh tugas pokok pada unit kerja pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, dimana setiap unit kerja diberikan kewenangan untuk menyusun program, standar, norma, pedoman, kriteria dan prosedur serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi yang berlandaskan pada ketentuan yang berlaku.

Adanya keseimbangan antara program dan ketentuan yang berlaku memiliki hubungan yang erat terhadap variabel etos kerja, khususnya pada dimensi Pertumbuhan Kepribadian dimana dalam melakukan pekerjaan terhadap program yang ada berorientasi pada tujuan organisasi, sehingga program yang diselenggarakan senantiasa berlandaskan pada ketentuan yang berlaku, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan dengan tujuan organisasi. Adanya pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dalam rangka mencapai tujuan merupakan bukti, bahwa di dalam diri pegawai telah tertanam tujuan organisasi. Dan sebaliknya, apabila di dalam diri pegawai tidak tertanam tujuan organisasi, maka proses pelaksanaan pekerjaan bukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi, namun hanya untuk memenuhi kepentingan pribadi dan kelompoknya.

Aspek keselarasan antara kegiatan pelayanan dengan kebijakan atasan/pimpinan, pada dasarnya juga sangat berhubungan dengan etos kerja pegawai, khususnya khususnya pada dimensi Pertumbuhan Kepribadian dimana dalam melakukan pekerjaan terhadap program yang ada berorientasi pada tujuan organisasi, sehingga program yang diselenggarakan senantiasa berlandas-



kan pada ketentuan yang berlaku, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan dengan tujuan organisasi.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi sebagian besar responden memberikan tanggapan setuju sebanyak 64 orang atau 62,04%, 18 orang atau 16,67%. Alasan responden mayoritas menyatakan setuju dan sangat setuju karena pelayanan yang prima akan meningkatkan kepuasan konsumen yang berimplikasi pada peningkatan kinerja pegawai.

#### **b. Akuntabilitas**

Akuntabilitas adalah menempatkan pegawai Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara pada posisi yang tepat guna terciptanya orientasi dalam melaksanakan setiap pelayanan. Ada dua indikator yang digunakan dalam mengukur dimensi ini yakni: (1) penempatan pengguna layanan sebagai acuan orientasi dalam melaksanakan setiap pelayanan; (2) sikap santun dan tidak semena-mena walaupun ketentuan atau persyaratan yang ditentukan tidak dipenuhi.

Kedua indikator tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Dwiyanto (2002:48-49) bahwa salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja birokrasi publik, yaitu akuntabilitas, menunjuk melihat seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik itu konsisten dengan kehendak masyarakat banyak.

Kedua indikator tersebut berhubungan erat dengan etos kerja pegawai, khususnya pada dimensi Pertumbuhan Kepribadian,

dimana dalam diri pegawai telah tertanam tujuan organisasi, sehingga seluruh aktivitas kantor merupakan proses dalam mencapai tujuan. Dalam menjalankan pekerjaan pegawai selalu berlandaskan pada tugas dan fungsi pokok yang telah ditetapkan sebelumnya. Kondisi pegawai melakukan pekerjaan dalam orientasi mencapai tujuan merupakan wujud aktivitas yang mencerminkan etos kerja yang baik, hal ini seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, (2002:87) mengemukakan etos kerja dapat diukur dengan berbagai komponen, salah satunya adalah kejelasan tujuan, dimaksudkan sebagai adanya kemampuan para pegawai untuk memahami tujuan dan maksud dari setiap pekerjaan yang dikerjakan serta memahami pula bahwa pekerjaan yang dikerjakan tersebut berkaitan dengan tujuan organisasi.

Kedua indikator tersebut berdasarkan pada jawaban responden pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi sebagian besar responden memberikan tanggapanm setuju sebanyak 56 orang atau 51,85%, 14 orang atau 12,96% menyatakan sangat setuju, 14 orang atau 12,96% menyatakan cukup setuju, 18 orang atau 16.67% menyatakan tidak setuju dan 6 orang atau 5.56% menyatakan tidak setuju. Alasan responden mayoritas menyatakan setuju dan sangat setuju karena akuntabilitas yang baik maka respon pegawai untuk meningkatkan kinerja akan semakin tinggi dan semakin baik pula.

#### **D. PENUTUP**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Etos kerja pegawai pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, yakni pada dimensi otonomi individu, menaruh kepercayaan, adanya dukungan, Saling menghargai, dan pertumbuhan kepribadian,



berpengaruh terhadap kinerja pada Kantor Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara, yakni pada dimensi akutanbilitas, responsebilitas, responsivitas, kualitas pelayanan dan produktivitas pegawai dalam organisasi.

2. Variabel etos kerja secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja organisasi pada Dinas Perkebunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara dapat diterima atau terbukti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Taufik. 1985. *Efektivitas organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Arikunto. 2000. *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*, Jakarta.
- Arni Muhammad. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Bedeian Arthur G.. 1991. *Organization (theory and design)*. University of Colorado at Denver.
- Bryson, John, M. 1999. *Perencanaan Strategi Organisasi Sosial*, diterjemahkan oleh M. Miftahuddin. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dale Furtwengler. 2002. *Penilaian Kinerja, Menguasai Keahlian yang anda Perlukan dalam 10 menit*, diterjemahkan oleh Fandi Tjiptono, Yogyakarta
- Dwiyanto, Agus. 2002. *Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Fisip UGM.
- Harsey, Paul dan Kennet H. Blachard. 1998. *Management of Organizational Behavioral: Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Byars, dkk. 1984. *Human resources and personnel management*. Illinois: Richard D. Iriwin, Inc.
- James I. Gibson., dkk .1989. *Organisasi dan manajemen*. Jakarta: Edisi Keempat. Erlangga.
- Joedono, S. B. 1974. *Adminsitasi Pembangunan*, Prisma, No. 4,4.
- Khaedouri, F. Mescon, M. H. Albert M. 1998. *Management*. New York: Herper & Row Publisher.
- Nitisemito. 1996. *Manajemen Personalial (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pandji Anoraga dan Sri Suryanti. 1995. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Purwanto, Joko Agus dkk. 2001. *Teori Organisasi*, Pusat Penerbitan Universitas Terbuka. Jakarta: Gramedia.
- Prasetyo, Irawan. 1997. *Analisis Kinerja: Panduan Praktis untuk Menganalisis Kinerja Organisasi, Kinerja Proses dan Kinerja Pegawai*. Jakarta: LAN.
- Riduwan. 2003. Cetakan kedua, *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Riduan. 2004. Cetakan Keempat. *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*. Bandung: Alfabeta.
- Rue, I, W, L. L. Byars. 1981. *Management Theory and Aplication*. Jakarta: PPM.
- Salusu, J. 1996. *Pengambilan Keputusan Strategi untuk Organisasi Publik Non Profit*. Yogyakarta: Grasindo.
- Soeprihanto, Jhon. 1996. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan BPFC*. Yogyakarta: Edisi Pertama, Cetakan Kedua.

- Sudjana. 2000. *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2002. Cetakan kedua. *Statistika untuk Peneliitan dan Aplikasinya dengan SPSS 10.0 For Windows*. Bandung: Alfabetta.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Yayat Hayati Djatmiko. 2002. Cetakan Pertama. *Prilaku Organisasi*. Bandung: Alfabetta.

*bunan dan Hortikultura Provinsi Sulawesi Tenggara.*

#### **Artikel/Laporan/Publikasi**

- Akhmad Kusnan. 2004. *Analisis sikap iklim organisasi, etos kerja Dan disiplin kerja dalam menentukan Efektivitas kinerja organisasi di Garisun tetap III Surabaya*. Thesis, Program Pascasarjana. Surabaya: Universitas Airlangga.
- Hj. Erni. 2008. *Pengaruh Penerapan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pusat Universitas Haluoleo*. Thesis. Program Pascasarjana. Kendari: Universitas Haluoleo.
- Mardiasmo. 2001. *Peningkatan Pendapatan Asli Daerah*, Makalah Seminar Otonomi Daerah, Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Batam.
- Setiaji, Bambang. 2004. *Panduan Riset Dengan Pendekatan Kuantitatif*, Program Pascasarjana. Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2004.
- Peraturan Gubernur Sulawesi Tenggara Nomor 29 Tahun 2009 tentang *Uraian Tugas Jabatan Struktural dan Non Struktural Dinas Perke-*